

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2010)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Les retombées toxiques des pressions budgétaires  
**Autor:** L.M.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-514390>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



Contraintes budgétaires et logistiques - à quand le bout du tunnel ?

## Politique de sécurité

### Les retombées toxiques des pressions budgétaires

**Lt col EMG Ludovic Monnerat**

Rédacteur en second, RMS+

**Q**uelles sont les conséquences pour l'armée de la transformation accélérée qu'elle subit depuis 10 ans, et qui désormais doivent bien davantage aux réductions budgétaires qu'à la transformation du contexte stratégique ?

La nécessité de constamment réduire les dépenses d'exploitation et les investissements tout en adoptant les nouvelles technologies de l'information et de la communication constitue en effet un défi de premier ordre pour une organisation davantage accoutumée jusqu'ici à une stabilité confortable.

Bientôt 6 ans après l'introduction de l'Armée XXI, dont le modèle est toujours plus éloigné des conditions-cadres actuelles, certains éléments de réponse apparaissent clairement au niveau des conséquences, en particulier ceux qui ont trait au fonctionnement interne de l'institution.

#### Luttes et contestations

Premièrement, il existe aujourd'hui au sein de l'armée une sorte de lutte permanente, de concurrence exacerbée, voire même de course à la survie. La nécessité de réduire fortement et constamment le volume du personnel remet en question toutes les structures existantes, et la crainte de disparaître, de sacrifier le produit de tant d'efforts, amène presque immanquablement chaque organisation à contester l'ampleur, sinon l'existence, d'autres organisations comparables ou convergentes. Au lieu de l'union sacrée qu'exigerait la gravité de la situation, nous assistons à une lutte de tous contre tous qui régulièrement sort du cadre de l'armée pour atterrir dans la classe politique ou dans les médias.

Cette lutte a eu lieu, avec une intensité variable, dans tous les recoins de l'armée. N'importe quel cadre ou presque, pris au hasard, a une opinion plus ou moins éclairée sur les prestations à réduire et les organisations à supprimer, le plus souvent en-dehors de sa sphère de compétence. Forces Aériennes contre Forces Terrestres, chars et artillerie contre infanterie, engagements

subsidiaries contre sûreté sectorielle, police militaire contre forces spéciales, armée d'instruction contre armée d'engagement : les émulations se transforment vite en concurrence, puis en opposition. Comme le relevait déjà le commandant de corps Keckeis, l'esprit de clocher règne en maître.

Deuxièmement et, en conséquence, les décisions prises même au niveau le plus élevé sont systématiquement remises en question. Parce que les ressources disponibles ne permettent plus de tout faire, chacun a la tentation de choisir entre les missions reçues, c'est-à-dire de fixer ses propres priorités et donc, somme toute de faire ce qu'il veut. A raison ou à tort, la faisabilité est souvent opposée à l'autorité. Du coup, les ordres sont considérés comme provisoires à l'instant même d'être émis, parce que l'on subodore un contrordre prochain, justifié par l'insuffisance des ressources, par un changement de chef ou par une nouvelle restructuration.

Il est vrai que les rotations échevelées à la tête de l'armée ont contribué à ce phénomène : en débarquant 3 commandants de corps en moins d'une année, chose sans précédent dans notre histoire militaire, on a déclenché des roades et des successions à la chaîne. Toutefois, c'est bien la difficulté à concilier les ordres reçus avec les ressources disponibles qui provoque une telle dégradation de l'autorité. Or, les organisations militaires peinent à savoir exactement comment sont investies leurs ressources, en personnel comme en budgets. Ce qui aboutit à des contrôles toujours plus étroits des heures de travail et des prestations fournies, sans pour autant fournir une vue d'ensemble éclairant.

#### Gestionnaires contre militaires

Troisièmement et, là aussi en conséquence, la gestion prend le pas sur la conduite; la centralisation accrue force encore le trait. Parce que l'armée est confrontée à des problèmes généraux, on élargit les solutions à toutes ses composantes et donc on surcharge les grands chefs de dossiers par dizaines. A force de ne jurer que

par les processus et le «*top down*», on renforce la complexité du système, on multiplie les interfaces, on sature les échelons supérieurs et on s'éloigne de ceux qui forment effectivement les capacités militaires. On en vient même à donner des ordres à toutes les unités de l'armée, directement depuis Berne, comme dans une administration, comme si les commandements n'existaient pas.

L'esprit même de notre conduite militaire, résumée par l'expression «conduite par objectifs», ne s'applique pas au fonctionnement général de l'institution. Au lieu de laisser régler ses problèmes dans sa sphère de responsabilité, sur la base bien entendu de lignes directrices émises par les échelons supérieurs, on s'évertue dans la «centrale» à chercher des solutions absolues, qui devront ensuite être mises en œuvre par tous. La confiance en l'autre, la connaissance de l'autre, conditions essentielles pour une conduite efficace, ont été remplacées par des faits chiffrés, par des annonces pré-formatées, par une réalité virtuelle.

Quatrièmement, corollaire logique, on multiplie les gestionnaires au détriment des militaires. On a fait croire au commandement de l'armée que les nouvelles technologies et des processus à la mode tels que «controlling», «portfolio management» ou encore «masterplan» lui permettraient de tout voir, de tout savoir et donc de décider mieux que quiconque. En conséquence, on compte de plus en plus de gens qui ne font que traiter ou transmettre des données ... et de moins en moins de gens qui se chargent de générer, d'entraîner et d'engager les formations. Surtout lorsque ces données prouvent à quel point sa propre organisation est indispensable ... ce qui nous ramène au premier point.

Les critiques répétées à l'endroit des grands états-majors ne sont pas toujours fondées : elles font abstraction du travail qui est fait et qui sert directement la troupe. En revanche, il faut reconnaître que l'irruption du «management» dans la machinerie militaire, couplée à de nouvelles méthodes comptables, a réduit l'autorité hiérarchique détenue par les commandants et renforcé l'autorité technique détenue par les administrateurs. Et comme les chiffres prennent le pas sur les hommes, comme les facteurs quantitatifs - et donc quantifiables - l'emportent sur les facteurs qualitatifs, ce développement fait courir un danger grave : celui de mettre à l'arrière-plan l'aptitude de l'armée à remplir sa mission en cas de crise.

## **L'homme et la mission**

Concluons : les pressions budgétaires de ces dernières années ont bel et bien des retombées toxiques. Il nous faudra du temps pour soigner le système et revenir à des valeurs plus saines, c'est-à-dire plus conforme aux tâches constitutionnelles de l'armée. On espère que nos chefs politiques et militaires, qui ont certainement conscience du danger, auront également le courage et l'énergie de remettre l'homme et la mission au centre des préoccupations.

L.M.

## *Nouvelles brèves*

### **Changement de commandement au PC-7 TEAM**

Le lieutenant-colonel Werner « Höffi » Hoffmann sera le nouveau commandant du PC-7 TEAM à partir du 1er janvier 2010. Il succédera au lieutenant-colonel Stéphane « Punzel » Rapaz, qui quittera cette fonction après trois ans d'activité.

Werner Hoffmann, 44 ans, est marié et père de trois enfants. Il est pilote militaire professionnel depuis 23 ans. De 1999 à 2003, il a été commandant de l'escadrille d'aviation 11 (escadrille de F/A-18 basée à Dübendorf). Dès 2004, il a travaillé comme chef de la centrale d'engagement de la défense aérienne. En 2008, il a repris la direction technique des directions du service de vol des bases aériennes. Depuis avril dernier, il est suppléant du chef de la centrale d'opérations et chef de la conduite de l'engagement des Forces aériennes.

Le lieutenant-colonel Hoffmann a été membre de la Patrouille Suisse de 1990 à 1995 et pilote de démonstration sur F/A-18 Hornet de 1997 à 1998. Il dirigera les destinées du PC-7 TEAM en tant qu'activité secondaire.

Communication Forces aériennes

